

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DE LOS
DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LAS FUNCIONES
DE SUPERVISIÓN DESCRITAS EN EL "MANUAL DE
PUESTOS Y FUNCIONES DE CENTROS EDUCATIVOS"
EN CENTROS DE EDUCACIÓN BÁSICA PÚBLICOS
EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO

Dalul Ordehi González*
Olga Salcedo Martín*

RESUMEN

En esta investigación se trabajará con una muestra de 14 escuelas de educación básica pertenecientes al Distrito Escolar 15'02 de la ciudad de Santo Domingo, siendo el más representativo para los fines de seleccionar pues la muestra posee el mayor número de centros de Educación Básica. De las mismas se seleccionó una muestra de 56 maestros y maestras con la intención de conocer y hacer una descripción sobre el proceso de supervisión del proceso educativo, haciendo énfasis en la labor del director/a de centro como gestor/a y responsable de esta labor.

El punto de partida ha sido utilizar, el "Manual de Puestos y Funciones de Centros Educativos", el cual, a partir de las reformas que en el Sistema Educativo Dominicano se operaron a raíz de la puesta en marcha del Plan Decenal de Educación, trajo consigo una nueva visión y estructuración de las responsabilidades de los diferentes actores del proceso educativo.

De esta manera conoceremos las actividades que realiza el director/a en el seguimiento de los procesos pedagógicos, a partir de su papel

* Area de Humanidades, INTEC.

como supervisor, su relación con los miembros de la comunidad en su labor como gestor/a y, cómo estas actividades mantienen coherencia con lo que se plantea en el “Manual de Puestos y Funciones de Centros Educativos”.

PALABRAS CLAVES

Supervisión, Director/a, Manual de puestos y Funciones de Centros Educativos, Sistema de Supervisión Escolar.

Antecedentes

La situación de la educación a nivel mundial y regional queda descrita en los documentos sobre el Marco de Acción de Dakar (2000), el Marco de Acción Regional y el Pronunciamiento Latinoamericano (2000) que fue un foro alternativo.

En estos pronunciamientos, fruto de acuerdos internacionales de compromiso con el desarrollo y fortalecimiento de la educación, se formularon una serie de metas y objetivos en los que se plantea el aumento de la educación básica en el crecimiento de oportunidades de inserción escolar de una mayor cantidad de niños y niñas.

Sin embargo es en este mismo contexto que se presenta una gran disyuntiva: sacrifica la calidad y la equidad por la cantidad de niños/as en aulas.

El marco de Dakar trata de resituar las metas de Jontie, Tailandia, de 1990. Después de un proceso de reflexión y evaluación de dichos planteamientos, cuyo objetivo fundamental era la educación para todos en el año 2000, a desarrollarse en un período de 10 años, la realidad es que, para la mayoría de los países este lapso de tiempo fue punto de partida donde apenas iniciaron los proyectos para el crecimiento y fortalecimiento de la educación.

Estos diez años han servido, principalmente para el aumento de la infraestructura y crecimiento del número de estudiantes en las aulas, es decir en sus aspectos cuantitativos.

En nuestro país se inició la ejecución del Plan Decenal de Educación el cual fue concebido como una responsabilidad a ser compartida por todos los miembros de la sociedad, lo que a tal momento implicaba, como se plantea en, *Cómo promover la Transformación Curricular en los Centros Educativos* “un compromiso de todos los sectores de la misma” de acuerdo al documento (SEEC, 1996:1).

En este sentido, las personas constituirían el elemento central de acción.

En *Cómo promover la Transformación Curricular en los Centros Educativos* (SEEC,1996:9), se sugiere que en el Plan Decenal se plantearon nuevos esquemas que daban mayor relevancia a la gestión a nivel de centro educativo lo que suponía avanzar en la concepción del principio de descentralización. Esto implicaría aceptar y promover en los actores del proceso educativo la capacidad de intervenir, participar y hasta modificar algunos elementos y contenidos del proceso educativo.

El director/a del centro educativo, tomando parte activa del desarrollo, avance de la gestión y, asumiendo responsabilidad en la elaboración, conducción y evaluación del proceso educativo, significaba una posibilidad real para el mejoramiento de la calidad de la educación, objetivo de gran importancia para este Plan.

En los Fundamentos del Currículo Tomo I,(SEEC 1994: 7-11) se plantea que: “Los directores de centros educativos en la perspectiva de un currículo abierto y flexible, tienen la tarea de organizar los recursos humanos y materiales requeridos para que cada equipo diseñe, desarrolle y evalúe los proyectos, planes, programas, estrategias de intervención que requiera la

población estudiantil que atiende, de manera que responda a las necesidades educativas que presenta”.

En este contexto consideramos oportuno conocer las actividades y partiendo de éstas, una reflexión profunda y abierta acerca de las funciones de supervisión que ejerce el director de centro con el objetivo caracterizarlas y presentar de que manera realiza su labor como gestor del proceso educativo.

Antecedentes de investigaciones

El director como gestor del proceso educativo asume un papel muy importante dentro de la dinámica educativa. Entendemos que no se ha dado la importancia requerida del director como gestor del proceso educativo en la misma medida en que se han desarrollado las reformas en el sistema educativo dominicano. Evidencia de esto es que, en la mayoría de los documentos donde se plantean estas reformas y las políticas educativas (Plan Decenal, Fundamentos del Currículo, y otros documentos.), apenas se mencionan de manera superflua los roles y las transformaciones que deben acompañar a este proceso, el quehacer del director.

Las investigaciones que se han analizado sobre los directivos escolares de Gran Bretaña (Hall, Mackay y Morgan, 1986:136-137 y 1988: 79-91) de Suecia(Stego y Alehammar, 1989:13-14) y de Alemania (Hopes, 1986) o, más recientemente, el estudio de Gimeno(1995) realizado en Cataluña demuestran que los directivos escolares desarrollan una actividad intensa que se caracteriza por ejecutar un gran número de tareas, de naturaleza muy variada, realizadas en períodos cortos de tiempo, de manera muy fragmentada, por tanto, sometida a múltiples interrupciones y utilizando medios fundamentalmente verbales. (Antúnez, 2000: 39)

Las preocupaciones en torno a la supervisión escolar se han comenzado a manifestar, en una escala internacional, desde, por lo menos, una década atrás; en el caso específico de España, la Ley de Educación se pronuncia por un modelo de gestión participativa incluyendo la supervisión escolar. De acuerdo con esto, el supervisor deberá dejar su posición fiscalizadora, de experto, de asesor orientador y convertirse en un gestor que motive a la planeación y evaluación participativa de la labor educativa. (Pacheco,1988:38)

Según Margarita Zorrilla (1995:25) en México la producción de documentos sobre supervisión escolar es mínima y plantea el desarrollo de un nuevo modelo de supervisión escolar, que consiste en “transitar de un ejercicio de la supervisión escolar individual y aislado, a uno colectivo y colegiado”, esto así, buscando consolidar equipos de supervisión de los diferentes niveles de educación básica, agrupados en una sola zona escolar. En las escuelas tendrán pues, supervisores y no directores que se encarguen de todo. La función de la supervisión sería reorientada, de la vigilancia control, a una gestión que intervenga en la planeación estratégica de los servicios educativos que se ofrecen y donde se pretenda asumir la función de la supervisión como monitoreo, animación, gestión, evaluación y acompañamiento.

En la recopilación “Centro educativo: Manual de funciones, Reglamentos del centro y del personal” (1994:17) realizada durante tres años por el Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), el Proyecto “Iniciativas Privadas para la Educación Primaria”(PIPE) y el Programa de Entrenamiento para Directores se tomó en cuenta la necesidad de elevar la calidad del quehacer en la institución partiendo de que toda estructura organizativa debía responder a las funciones, objetivos y metas institucionales pudiéndose así mejorar las condiciones del personal.

En este estudio se analizó la organización de los centros educativos en el programa de capacitación de directores que llevaba a cabo EDUCA –PIPE en el Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), se utilizaron como punto de partida los puestos existentes en ellos y se encontró una diversificación en la denominación de algunos cargos así como en las tareas de algunos puestos.

La recopilación nombrada anteriormente abarca la descripción de diferentes denominaciones de funciones para puestos diferentes, dentro de las instituciones educativas (director, supervisor, maestro/as, etc) y la clasificación que delimita las funciones de cada puesto. Su objetivo fundamental era contribuir a racionalizar el sistema de administración del personal de las instituciones educativas. El mismo contiene además las informaciones necesarias de cada puesto, facilitando la ejecución del trabajo y haciendo una distribución eficiente del mismo.

En la investigación realizada por Ana M. Amarante, “Gestión de los Directores en la Labor Docente de Centros Educativos Básicos entrenados por el proyecto EDUCA – PIPE 1991-1993 Santo Domingo” se buscó describir de qué manera los directores de centros de educación básica que fueron entrenados por el Proyecto EDUCA –PIPE- INTEC durante el período 1991 –1993 cambiaron sus prácticas de gestión a partir de este proceso de capacitación. Consideramos que en este trabajo las conclusiones a las que llegó la autora corresponden de manera somera a la hipótesis planteada en la investigación, esto así porque no especifica ni describe las diferencias entre los directores entrenados en el proyecto y los no entrenados por el mismo.

En el estudio realizado por Laura Malla Abreu, “Propuesta de Supervisión docente de los colegios privados del Distrito 15’03” del año 2000, plantea, a partir de la consulta a los maestros y maestras un modelo de cómo debe realizarse el proceso de supervisión docente.

Con los resultados obtenidos la investigadora realizó un modelo acerca del proceso de supervisión que consta de 4 grandes áreas de trabajo:

- Recolección de informaciones de las necesidades de los/las maestros/as.
- Técnicas de supervisión
- Apoyo psicológico y personal para los/las maestros/as.
- Capacitación permanente.

María de la Paz Gutiérrez Canrini, desarrolló una investigación sobre “Técnicas e instrumentos utilizados para la supervisión docente del nivel inicial en los colegios privados del Distrito 15’03” en el 2000, donde realiza una acertada valoración de las técnicas y actividades que realizan los/ las directores/as de centro .

En todos los casos citados anteriormente, se hizo énfasis en un área específica de lo que es la supervisión, y no al proceso como tal. En el caso de Malla Abreu, realiza una propuesta, pero no parte de la realidad de lo que se hace, sino de lo que los maestros/as consideran debe hacerse. Gutiérrez Canrini enfatiza los instrumentos: registros, fichas, observaciones, que continúa siendo parte de los viejos paradigmas donde la importancia la tienen, hasta cierto punto, los aspectos cuantificables y visibles de proceso, técnicas, instrumentos y no en los no cuantificables ni visibles, pero mucho más importantes. Calidad, contenidos, relación de los miembros de la comunidad etc.

En el caso de la presente investigación, lo que se plantea es realizar la descripción de las funciones de supervisión docente que realizan los directores/as de educación básica, donde nuestro punto de partida será precisamente la consulta a los maestros/as.

La supervisión educativa

Para entender y llegar a una aproximación de la realidad de la gestión educativa es necesario definir qué es y qué implicaciones trae consigo, para así contextualizar el tema a abordar en esta investigación.

Cela (1997: 8) define gestión como “..el conjunto de acciones que ejecutamos para realizar un proyecto.”

Las acciones en el quehacer, educativo entonces, son dirigidas de manera que el proceso enseñanza-aprendizaje sea una realidad.

En el trabajo realizado por Quevedo et al. (1996:11) se define la gestión educativa como “...el conjunto articulado de acciones de conducción de un centro educativo a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Educativo Institucional”. Este proyecto institucional ha de integrarse a un proceso de planificación que permita llevar a cabo los objetivos planteados tomando en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del centro educativo.

En este caso se plantea una visión más moderna e integral de la supervisión como parte de la gestión. Se refiere al sentido estratégico, donde se toman en cuenta los factores externos e internos del proceso educativo .

De esta forma, el centro educativo estará orientado hacia un marco de referencia de mayor espectro, tomando en cuenta elementos y factores de carácter estratégico con el fin de crear los mecanismos y estrategias para llevarlas a cabo.

Es importante considerar que la gestión educativa promueve una serie de acciones para el logro de sus metas y objetivos. Dentro de las acciones que se llevan a cabo están: desarrollar

una cultura democrática en la que se promuevan y potencien sistemas de comunicación y participación entre los diferentes actores del proceso educativo.

De éstos, algunos elementos se convierten en un desfase entre los planteamientos y la realidad de nuestros centros educativos. Si bien, es cierto, la necesidad de una cultura democrática, en la que se promueva un sistema de gestión mucho más participativo, los centros educativos continúan adoleciendo de la sombra del centralismo, el mando y la fiscalización, por encima de la participación, el consenso y el acompañamiento, propios de la nueva visión para las escuelas, planteada tantas veces en nuestro plan decenal de educación, la transformación curricular y otros muchos lineamientos propuestos.

Para elevar la calidad de la educación nacional se requiere que los centros educativos, tanto públicos como privados tengan un marco de gestión que les facilite y permita autonomía, participación de la comunidad educativa, apoyo de otras instituciones y una organización efectiva del trabajo dentro de la escuela, lo que implicará desarrollar estrategias que promuevan el mejoramiento de la escuela y sus actores.

Para ejercer adecuadamente la tarea de la supervisión escolar se debe tener un claro concepto acerca de la educación, sus finalidades y objetivos pues, de acuerdo con ese concepto se orientarán los procesos de enseñanza-aprendizaje para que la escuela pueda realizar lo que se propone.

Imideo (1975: 13) expresa: “el supervisor escolar debe tener una sólida formación pedagógica y filosófica para poder dar sentido preciso, positivo y consciente a la acción de la escuela, a fin de que esta cumpla realmente sus finalidades, así como también para poder dar un sentido convergente e integrado a la consideración de las transformaciones sociales y a la utilización de las novedades tecnológicas a fin de que el

esfuerzo educacional no se pierda en aspectos secundarios o no se tome “lo accidental” por lo esencial y principalmente para que los medios no se confundan con los fines”.

En este sentido, la supervisión escolar se destina a dar seguimiento, unidad y coordinación al proceso educativo y al trabajo que realizan los docentes y demás miembros de la comunidad educativa, esto, con la ayuda y asistencia de una persona, directivo que dé el servicio a la institución educativa.

Imideo (1975: 54) “Ese perfeccionamiento requiere del manejo y conocimiento de la situación en que se efectúa el proceso de enseñanza aprendizaje, de un análisis y evaluación de lo que se pretende lograr y de la realización de cambios que se hicieren necesarios en las condiciones materiales de la enseñanza y el modo de actuar de las personas envueltas en el proceso, de manera que, los actores del proceso sean beneficiados por el mismo”.

La supervisión escolar, es pues, la visión que se tiene del proceso educativo (enseñanza –aprendizaje), que tiene como propósito principal el logro de los objetivos de la educación y de la escuela misma partiendo de la capacitación de los actores que puedan orientar y asistir la acción tendiente al perfeccionamiento de la situación de enseñanza aprendizaje.

Tal y como se expresa Vallejo (2000:1) “la supervisión escolar tiene como propósito prioritario observar el cumplimiento de la reglamentación administrativa oficial y verificar el correcto desempeño de las labores docentes; de esta manera en la práctica el supervisor escolar se instituye como un experto, ubicado jerárquicamente en la parte superior de la estructura operativa del subsistema, supuestamente más conocedor de la problemática de las escuelas que quienes la viven propiamente. Esta posición jerárquica se manifiesta al definirlo como un agente capaz de emitir juicios de valor

sobre las prácticas cotidianas de un plantel, con base en la “calidad” de formas y documentos administrativamente requisitados”.

Este autor expresa claramente las posiciones que se contraponen en la definición de supervisión educativa y del rol del director/a en el mismo : por un lado, el aspecto de jerarquía y centralización que aún padecen nuestros sistemas educativos, versus el papel de enlace, mediador, del director/ra de centro. Cuando los sistemas educativos hagan realidad en la práctica la libertad de acción, en lugar de lineamientos rígidos, donde haya consulta y acompañamiento y, en lugar de fiscalización y cuantificación de los procedimientos, cuando la calidad y los contenidos, prevalezcan ante la forma o el fondo, entonces, podremos hablar de un sistema de supervisión que fomenta el crecimiento y mejora, de la gestión en la escuela y muy especialmente de mejora de lo procesos pedagógicos.

La supervisión docente es una actividad de relaciones humanas. El número de principios es realmente extenso y crece, además, con las expectativas creadas alrededor de la fina red de relaciones que le sirven de soporte, con la intensidad y profundidad de los propósitos de la educación y con la descarga potencial del concepto mismo de la supervisión docente. (Fermín 1982 : 21)

1. La supervisión docente es una parte integral del programa educativo y un servicio cooperativo de un trabajo en equipo.
2. Todos los educadores, graduados o no, necesitan ayuda de la supervisión docente.
3. La supervisión docente debe ser adaptada para enfrentar las necesidades individuales o de grupo del personal de la institución.

4. La supervisión docente debe ayudar a mejorar las actitudes y relaciones de los directivos de la institución con el personal docente.
5. La responsabilidad por el desarrollo del programa de supervisión docente descansa en el jefe del departamento de una especialidad; en el especialista en ese campo de trabajo y en los dirigentes de la coordinación.
6. Tanto una planificación a mediano como a largo plazo son esenciales para el desarrollo docente.
7. La supervisión docente no puede ser ajena a los avances de la ciencia y de la tecnología, especialmente a los referidos a la ciencia de la educación.
8. La efectividad del programa de supervisión escolar debe ser evaluada rigurosamente en forma cooperativa por el supervisor y los educadores.
9. La situación que existe en la institución debe determinar el tipo de supervisión docente que se va a aplicar, así como sus métodos y procedimientos.
10. La supervisión docente debe ser constructiva y creadora, rechazando lo rutinario y negativo.
11. La supervisión docente debe estar adaptada a las limitaciones, capacidades, actitudes y prejuicios, tanto de las autoridades como del personal docente.
12. La supervisión docente debe caracterizarse por su informalidad y sencillez, así como por ser acumulativa en sus resultados.
13. La supervisión docente debe ser lo más objetiva posible.

Mientras la supervisión sea basada en procesos cuantificables, registros, evaluaciones, planes etc, pero sin poner el énfasis en los procesos de enseñanza-aprendizaje, los conte-

nidos, las estrategias pedagógicas y se manifieste en todas las áreas y aspectos del proceso, que es lo realmente importante, continuaremos con una educación varada en en los procesos burocráticos.

El objetivo de la supervisión es la identificación o definición de una meta que ha sido aceptada como el producto final de una ejecución.

El aspecto más importante de la supervisión docente es, sin lugar a dudas, trabajar para lograr los objetivos previamente establecidos. Todas las actividades que se programen y las que surjan en el desarrollo del plan deben estar íntimamente relacionadas con dichos objetivos, y el éxito del supervisor depende de su habilidad para identificarlos y para colocar el esfuerzo del grupo en el sitio laboral que permitirá lograrlos. (Fermín 1982, 21-22).

En estos planteamientos se hace una clara distinción de la concepción que hasta hace algunos años predominaba en todos los niveles del organigrama de nuestro sistema educativo, definir la supervisión en los aspectos puramente administrativos, “llenar los registros”, tener la carpeta de los planes elaborados, etc., cuando la mayoría de los paradigmas modernos de gestión plantean el proceso de supervisión como un proceso sistemático de acompañamiento a los docentes, para , en conjunción , buscar optimizar los recursos existentes para fortalecer y mejorar los procesos pedagógicos que se manifiestan en la mejora de la escuela y especialmente de los /las estudiantes.

Historia de la supervisión

La supervisión escolar ha pasado por una singular evolución hasta llegar a la forma actual. La fase fiscalizadora fue

la primera, la misma seguía patrones rígidos, inflexibles, sin tomar en consideración las peculiaridades y necesidades de cada región y mucho menos las diferencias individuales de los alumnos. En esta fase la mayor preocupación era la inspección escolar, mas interesada en el cumplimiento de fechas y plazos para actos escolares, en el cumplimiento de las leyes de enseñanza y la situación legal de los maestros, entre otros.

La supervisión escolar autocrática

En este tipo de supervisión el que supervisa prevé y dispone todo para el funcionamiento de las actividades de la escuela; de él emanan todas las ordenes, sugerencias y directivas para mejorar el proceso de la enseñanza.

La actuación del supervisor autocrático puede caracterizarse así:

- a) Emite ordenes y controla en cumplimiento de las mismas.
- b) Las ordenes siguen una línea mas bien legal y no pedagógica basada en la realidad del maestro.
- c) El sólo propone soluciones para todas las dificultades, cual un “repositorio de sabiduría didáctico pedagógico”
- d) Procura imponerse mediante la autoridad y la intimidación, en vez de captar la confianza y desarrollar la cooperación entre él y el maestro.
- e) No utiliza la posible colaboración del maestro sacrificando así el espíritu creador de éste.
- f) No tiene en cuenta las diferencias individuales de los maestros ni es sensible a las diferencias que pueden presentar las diversas situaciones de enseñanza aprendizaje

- g) No tiene mucho en cuenta la sensibilidad de las demás personas que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje con quienes tiene que tratar, imponiendo mas bien sus sugerencias de acción didáctica. (Imideo 1974: 57-58)

La supervisión escolar democrática

La actuación democrática del director crea un ambiente de comprensión, libertad, respeto y creatividad, que facilita mucho la tarea de la supervisión escolar.

La actuación de la supervisión democrática puede caracterizarse así:

- a) Utiliza procedimientos científicos para el examen de las situaciones surgidas con relación al proceso de enseñanza y aprendizaje.
- b) Aplica en todo lo posible las normas de relaciones humanas para vincularse y trabajar con los maestros y demás personas que participan en el proceso educativo
- c) Respeta la personalidad y la forma de ser de cada miembro con quien tenga que trabajar, procurando incentivar el dialogo y la discusión sobre bases democráticas, de manera que todos puedan sentirse a gusto y cooperar espontáneamente.
- d) Estimula la iniciativa y la creatividad de todos a fin de que se hallen formas de actuación didáctica para el mejoramiento del proceso de enseñanza -aprendizaje
- e) Estimula a cada maestro para que halle, siempre que sea posible, por sí mismo la solución a sus problemas.
- f) Estimula el espíritu de grupo entre los que intervienen en el proceso de enseñanza- aprendizaje, para que todos se sientan responsables de la marcha del mismo

- g) Procura autoevaluarse constantemente, a fin de mejorar, cada vez más, su propia actuación
- h) Estimula las críticas a su trabajo con el objeto de mejorarlo. (Imideo, 1975:58)

En esta descripción que realiza el autor acerca de los tipos de supervisión, se manifiesta con mucho énfasis la influencia y liderazgo de quien ejerce el rol de conducción del proceso. Los directores/as deben asumir una posición que permita que la escuela crezca con el/ella, con los maestros y maestras, los/las estudiantes, los padres y madres y la comunidad.

El reto del director/a tiene que ser necesariamente el mejoramiento continuo e integrado de la escuela, de sus actores y el logro de los objetivos. La gestión debe ser flexible para poder realizar los cambios y adaptaciones necesarias para la mejor organización y capacidad de respuesta de la escuela para responder a las necesidades de sí misma y de la sociedad en la que se desarrolla.

También Janise Peres sugiere tres características de la supervisión escolar:

1. *La supervisión escolar moderna solo puede justificarse en términos de la relación con la situación de enseñanza aprendizaje. No tiene su fin en sí misma y solo será positiva mientras sus efectos sobre la enseñanza y el aprendizaje sean positivos, mientras logre un mejoramiento en esos aspectos.*
2. *La supervisión moderna supone la exigencia de buenas relaciones en el grupo, comunicación y liderazgo, para que haya una interacción mutua y continua. Es importante que el supervisor sea aceptado por el grupo con que trabaja, pues la supervisión es una actividad cooperativa. La eficiencia de ella no se mide por el*

esfuerzo y la competencia del gestor sino por las modificaciones que se verifican en el comportamiento del grupo.

3. *La supervisión moderna es planificada.* Con las innumerables responsabilidades diarias de la supervisión, hoy día, la planificación se torna esencial para actuar con eficacia. (Imideo, Pag. 59)

El proceso educativo no puede quedar liberado a su suerte y a la expectativa de sí resulta o no, sin una asistencia en lo que respecta a su planteamiento y ejecución.

La supervisión escolar surge como órgano interesado en el desempeño de la escuela para que la acción de ésta mejore constantemente y los buenos resultados estén garantizados.

Bibliografía

Antúnez, Serafín. *La Acción Directiva en las Instituciones Educativas- Análisis y Propuestas.* Primera Edición. Editorial Horsori. Barcelona, 2000.

Cela S.J., Jorge. *Gestión Participativa.* Segunda edición. Editora Búho. República Dominicana, 1997.

CEPAL – UNESCO, *Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad,* 1992.

Cruz Cárdenas, Estervina, *Cómo influye la supervisión en la calidad de la enseñanza y rendimiento escolar en el nivel básico,* PUCMM, Santiago, 1995.

Fernández, Jorge Max, *Sistema Educativo Dominicano,* Plan educativo # 3. Empresas Unidas, Santo Domingo, 1989.

Fermin, Manuel, *Tecnología de la Supervisión docente.* Kapeluz, Buenos Aires, Argentina, 1980.

Imideo, Nérci, *Introducción a la Supervisión escolar,* Kapeluz, Buenos Aires, Argentina, 1975

- Lemus, Luis A. , *Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas*, Kapeluz, Buenos Aires, 1975.
- Malla Abreu, Laura, *Propuesta de Supervisión Docente de los colegios privados del Distrito 15'03*, UCSD. 2000
- Pascual, Roberto et al. *La Gestión Educativa ante la Innovación y el Cambio*. Primera Edición. Editorial Narcea S.A., España, 1988,
- PNUD, *Desarrollo Humano en la República Dominicana*. Editora Corripio, Sto. Dgo. Rep. Dom. 2000.
- Quevedo, Juana et al. *Propuesta de Gestión: Asumir con Iniciativa la Gestión Educativa* Primera edición. Editora Visual Service SRL. 1996.
- Secretaría de Estado de Educación Bellas Artes y Cultos. *¿Cómo promover la Transformación Curricular en los Centros Educativos?*. Primera edición. Editora Impresión Papelería Josué C. Por A. República Dominicana, 1996.
- Secretaría de Estado de Educación Bellas Artes y Cultos. *Fundamentos del Currículum. Tomo I: Fundamentación Teórico Metodológica*. Primera edición. Editora Alfa y Omega. República Dominicana, 1994.
- Secretaría de Estado de Educación Bellas Artes y Cultos. *Ordenanza 1'96 que establece la Evaluación del Currículum de la Educación Inicial, Básica, Media, Especial y de Adultos*. Primera edición. Editora Alfa y Omega. República Dominicana, 1997.
- Secretaría de Estado de Educación Bellas Artes y Cultos. *¿Por Qué? ¿Para Qué? De la Transformación Curricular*. Primera edición. Editora Corripio. República Dominicana, 1994.
- Secretaría de Estado De Educación y Cultura. *Ley General de Educación No. 66'97*. Editora Corripio. República Dominicana, 1997.
- Secretaría de Estado De Educación y Cultura. *Plan Decenal de Educación. Nivel Básico*. Primera edición. Editora Centenario S.A., República Dominicana, 1995.
- Secretaria de Estado de Educacion y Cultura, *Síntesis de la Evaluación a Medio Término del Plan Decenal de Educación*. Primera Ed. Editora Centenario, Rep. Dominicana, 2000.
- Secretaria de Estado de Educacion y Cultura, *Manual de puestos y funciones de centros educativos*. SEEBAC, Santo Domingo. 1994

- Secretaría de Estado de Educación y Cultura, *Fundamentos del Sistema de Supervisión Educativa*, SEEBAC, Santo Domingo, 1994.
- Stoner, J. Et al. *Administración*. Sexta edición. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1996.
- Salkind, Neil J.; *Métodos de Investigación*, Ed. Prentice Hall ,3era. edición Mexico, 1999
- UNESCO, UNICEF, PNUD, FNU, *Conferencia Mundial "Educación para todos"*, Jontiem, 1990.
- UNESCO, UNICEF, PNUD, FNUAP, *Foro Mundial de Educación*. Dakar, Senegal, 2000.
- Vallejo Matínez, Ivan; Vallejo Corro, Marco. *La supervisión escolar como un proceso de gestión institucional participativa, evaluación crítica e investigación-acción*, <http://educacion.jalisco.gob.mx/srias/educacion/consulta/adecar/dirrseed.html>. 2000
- Zorrilla Arena, Santiago; Torres Xamar, Miguel y otros. *Metodología de la Investigación*. E. Mc Graw-Hill , México, 1999